

## ПАМЯТИ КОЛЛЕГ И ДРУЗЕЙ ПОСВЯЩАЕТСЯ

Уважаемые коллеги!

Предлагаю вашему вниманию четвертый и пятый номера журнала «Университетское управление: практика и анализ». Причиной появления этого специального выпуска является трагедия, случившаяся 17 ноября прошлого года в Казани. В авиакатастрофе погибли наши коллеги, постоянные авторы, много сделавшие для развития журнала, — Е. Князев и Н. Дрантусова. Их исследовательский союз был чрезвычайно плодотворным: изучение многих проблем в области университетского управления в России начато Е. Князевым и Н. Дрантусовой.

Глубина аналитики их работ всегда опиралась на практический опыт, понимание изнутри сложности вопросов управления университетом. Е. Князев и Н. Дрантусова служили российской

высшей школе, работая в Казанском университете, Российском университете дружбы народов, Высшей школе экономики. Евгений Анатольевич прошел все ступени вузовского управления, а также работника органов управления высшей школой в Минобрнауки РФ.

И этот сплав исследовательских компетенций и практического опыта позволил ему занять уникальную позицию в профессиональной среде.

Этот номер — в память о Е. Князеве и Н. Дрантусовой как исследователей, практиков, коллег, товарищей и друзей. Я благодарен всем, кто поддержал своим участием подготовку и издание этого специального выпуска.

*Главный редактор*  
**А. Клюев**

### **А. В. Воронин, ректор Петрозаводского государственного университета**

Уважаемые читатели журнала «Университетское управление: практика и анализ»!

Данный выпуск журнала посвящен памяти Евгения Князева и Натальи Дрантусовой, жизнь которых так рано и так трагически оборвалась. Сегодня, год спустя, особенно отчетливо понимаешь, как много могут сделать люди, профессионально занимающиеся любимым делом.

Студент Казанского университета, диплом с отличием, аспирант, преподаватель, кандидат наук, доцент, декан — казалось бы, типичный карьерный путь в вузе. Но занимаясь развитием международной деятельности в КГУ и участвуя во многих международных проектах, Е. А. Князев очень быстро стал одним из самых авторитетных европейских экспертов в области университетского менеджмента. Эти знания и опыт ему особенно пригодились во время работы в Минобрнауки, где он на практике занимался развитием и созданием первых федеральных университетов. Где бы он ни работал — в родном университете, на Люсиновской, в РУДН и ВШЭ, региональных университетах, — он всегда был центром

притяжения, вокруг него всегда создавалось удивительное «поле» сотворчества, командной работы и высокой результативности.

В ПетрГУ Е. Князева и Н. Дрантусову не только хорошо знали и уважали, но и очень любили. Они были настоящими друзьями университета и моими друзьями. Несколько проектов были реализованы в университете с их участием и под их руководством. Очень приятно было наблюдать за профессиональной работой семейного «тандема» Е. Князева и Н. Дрантусовой. Яркие, часто эмоциональные выступления Евгения и спокойные, выверенные экспертные комментарии Натальи — в работе, как и в жизни, они прекрасно дополняли друг друга.

Е. Князев и Н. Дрантусова оставили серьезное научное наследие, которое еще долго будут изучать и развивать коллеги и ученики. Подрастает их сын Никита, кто знает, может, и он продолжит профессию родителей... А в нашем университете мы продолжаем работу над проектами, задуманными вместе с Евгением и Натальей. Светлая память!

### **И. В. Аржанова, директор национального фонда подготовки кадров**

«Ира, вот есть тема, надо встретиться поговорить» — так часто заканчивались наши телефонные разговоры с Евгением Анатольевичем. И почти за двадцать лет знакомства их было много — и разговоров, и тем, и встреч.

Конечно, все вращалось вокруг профессиональных интересов, но постепенно происходило лучшее узнавание друг друга: общий круг знакомых, дни рождения и юбилеи, совместные праздники и беды, споры, разлады,



примирения — складывались нормальные человеческие отношения, причем все понимали, как тесно все это переплелось, как много уже вместе пройдено и сделано и как всем этим надо дорожить...

В течение долгих лет наша жизнь в принципе была так устроена, что работа и профессиональный интерес — это главное. Наверное, так просто получилось, что наше общение пришлось на самый интенсивный «рабочий» возраст — от 35 до 55. Как правило, все и всё остальное включалось в этот же жизненный вектор. Поэтому наши близкие друзья — почти всегда коллеги, поэтому наши тусовки и праздники — как правило, где-нибудь в совместных командировках и на семинарах, поэтому самые горячие и интересные разговоры — на профессиональные темы, а самые свежие сплетни и интриги — из сферы высшего образования.

И как же это здорово — быть в «своей среде». Ведь можно быть понятным без лишних объяснений, можно только сослаться на что-то, что уже было, и сразу двигаться дальше, можно иметь «свою» систему знаков и намеков, отчего в памяти сразу выстраиваются события, люди и ситуации, от которых наворачиваются слезы или накатывает хохот, можно не думать о том, что и как говорить, а просто «лепить» все подряд, можно ругаться и не обижаться, можно не звонить долго-долго, а потом без всяких извинений начинать разговор с волнующей темы и быть правильно понятым. Это тот самый ценный багаж, который накапливается в течение долгой совместной работы и который уже перестает быть только профессиональным, а становится частью нашей человеческой жизни.

Поэтому и эти потери так личны и так трагичны. Уходят не просто хорошие специалисты и коллеги, которых ты знал и которых будет очень не хватать профессионально. Уходят люди «твоего круга», место которых в твоей жизни остается навсегда не занятым.

Но остается память. Память «для себя». Про это нет смысла говорить. И память для детей, для коллег — сегодняшних и будущих, для истории развития той профессиональной области, в которой мы работаем.

Оглядываясь назад, я неизменно вижу Евгения Анатольевича в нескольких профессиональных измерениях — международник, управленец, исследователь. В индивидуальных характеристиках — самостоятельный, ищущий, упрямый. Наложить одно на другое — и получится его любимый инструмент: многомерная

матрица, в каждой ячейке которой можно написать целый рассказ про него — как профессионала и человека.

С Евгением Анатольевичем я встретила впервые в девяностых, когда он был проректором по международной работе Казанского государственного университета. Активно участвовал в проектах программы «Темпус», проходил стажировки в Европе и США, знал международных экспертов в области университетского управления и говорил с ними на одном языке. Фактически в девяностых он был одним из ключевых российских экспертов, принятых в международное экспертное сообщество в этой области. В этом качестве его приглашали для обучения российских университетских команд на Зальцбургском семинаре, он писал статьи и книги по тематике университетского менеджмента, участвовал в значимых международных конференциях, часто ездил в зарубежные университеты и был состоявшимся и очень востребованным экспертом многих организаций, в том числе и НФПК, по проектам в этой области. Думаю, что это было очень счастливое для него время — время поставленных задач, самостоятельных решений, профессионального признания.

Наверное, он был немного романтиком. Ему не удалось реализовать масштабный проект новой системы управления в университете, но судьба дала ему новый шанс — поработать в Министерстве образования и применить свои знания на уровне страны. Для него было фантастически интересным вызовом — начать реализацию проекта по созданию федеральных университетов практически с нуля. Это был очень насыщенный период работы с новыми партнерами и в новых условиях. Нужны были не столько экспертные позиции, сколько выстроенные, просчитанные, согласованные, «пробитые» и заново выстроенные решения. Он никогда не был чиновником в уничижительном смысле этого слова; он все равно оставался экспертом, но только с пониманием объективных ограничений и возможностей. Он даже сумел в этот период защитить докторскую диссертацию. В период работы в министерстве ему было не очень легко: очень хотелось сделать «по уму», «как правильно», но приходилось делать по-разному. И, несмотря на то что именно эта работа дала ему новый системный взгляд, позволила лучше понять реально действующие государственные механизмы, расширить круг партнеров и хотя бы отчасти реализовать свои профессиональные идеи, мне



кажется, что он с удовольствием вернулся к своей экспертной позиции и работе в университетах и с университетами.

И это был новый этап его жизни. Сложный. Интересный. Многообещающий. Потому что ровно в этот период оказались востребованными его опыт и знания университетов, международных и российских практик в сфере вузовского управления, подходов к стратификации университетов с их разными задачами, миссиями и возможностями. Он фонтанировал идеями и с удовольствием их представлял сообществу. Я не знаю, что еще он мог бы придумать и предложить. Но знаю точно, что работу по новому ландшафту российского высшего образования они с Натальей Дрантусовой и коллегами начали очень мощно, широко... и не закончили.

Наташу я знала меньше — всего несколько лет. Но они стали для меня совершенно единым целым. Видимо, это то редкое и очень счастливое совпадение личных и партнерских отношений, когда люди реализуются благодаря полной профессиональной самостоятельности и состоятельности друг друга, благодаря бесконечному доверию друг другу и заботливой поддержке, которая была видна всем и всегда.

Думаю, что профессиональный потенциал Наташи не был раскрыт даже наполовину. Она была очень квалифицированным экспертом. В проектах НФПК, которые мы делали в области высшего образования, региональных систем профессионального образования, экономики образования и др., возможность привлечения Наташи рассматривалась как удача. Прежде всего потому, что это тот случай экспертной работы, когда получаешь качественную, выполненную в срок и полностью законченную работу в полном

соответствии с теми задачами, которые были поставлены, и даже шире. И, во-вторых, это очень позитивный и надежный человек, с которым просто приятно иметь дело.

Работа и постоянные встречи с экспертами всегда были отличительной особенностью НФПК. В последние годы таких обсуждений стало меньше, хотя совсем недавно мы обсуждали с Евгением Анатольевичем и другими коллегами, что нам всем очень не хватает друг друга и обязательно нужно искать поводы и встречаться. И мы встречались — в фонде, в университете, в кафе. Под специальную проектную задачку или просто «перетереть» старую-новую тему. Наташа присутствовала всегда — физически, по скайпу или телефону, иногда просто в пространстве, потому что она всегда ощущалась там, где был Евгений Анатольевич. Говорила очень мало. Но внимательно слушала и иногда перенаправляла разговор, напоминала, что уже что-то было сделано раньше или уже обсуждалось, что кого-то надо к разговору привлечь или посмотреть какие-то новые источники. И хотя нас в эмоциональных обсуждениях уносило в любые стороны и дали, ей удавалось фиксировать наши договоренности, высказанные идеи и планы. Доброжелательно и мягко, с полуулыбкой, с готовностью помочь и при этом с четким пониманием внешнего жизненного контекста, она всегда помнила, что есть другие обязательства, есть ограничения по времени и возможностям, есть другая, внерабочая жизнь, ценность которой она, как мне сейчас кажется, всегда очень хорошо представляла.

Это были счастливые люди, которые жили одной жизнью во всех ее многогранных проявлениях. Даже в жуткой трагедии. Даже сейчас — в воспоминаниях друзей и коллег, которые их помнят. Вместе. Всегда.

### **И. В. Абанкина, директор института развития образования НИУ ВШЭ**

Данте Алигьери в «Пире» дает определения разным сущностям. Пишет он и об интеллигенциях. Кто же такие эти сущности? Это те, кто поддерживает небо. Евгений Князев и Наталья Дрантусова своей жизнью и творчеством старались удержать небо над нашими головами, чтобы оно не стало, как говорят ханты, высотой в хвост собаки. Эта высокая миссия связала их судьбу с университетами.

Они были реальными архитекторами складывающегося нового ландшафта высшего образования в России. В архитектуре деление на

реальных и бумажных архитекторов получило свое культурное звучание, и бумажная архитектура 70–80-х гг. XX в. в России была услышана мировым профессиональным сообществом. Но Евгения Князева и Наталью Дрантусову я бы отнесла к «реалистам», а не «бумажникам», если воспользоваться этой метафорой. Они совершали переворот в головах людей, гораздо меньше оставляя на бумаге. Их идеи обсуждают и воплощают в жизнь мобилизованные ими стратегические команды университетов в Москве и на Урале, на Русском Севере и Дальнем Востоке.

Драйв аспирантов и магистров, с которыми работал Евгений Князев, заставляет их искать новые решения, прозревая будущее. Это нерв жизни «здесь и сейчас», позволяющий расширять пространство креативности.

Нам очень жаль, что Евгений Князев не дожил до первого выпуска наших магистров по новой образовательной программе «Стратегическое управление в высшем образовании», где он читал курс, работал с магистрантами, пытался соединить научные результаты с образовательными технологиями. Но нас радует то, что в этот выпуск журнала нам удалось вовлечь тех, кто учился на этом курсе и окончил программу сразу после трагических событий. Мы думаем, что интенсивность научных поисков, работа с реальными командами университетов — это и есть продолжение миссии Евгения Князева и Натальи Дрантусовой.

У Евгения Князева и Натальи Дрантусовой не было волшебной палочки и готовых решений.

### **Л. Л. Шиловская,**

**заместитель директора департамента Министерства образования и науки РФ**

Телефон от случайного прикосновения набирал номер — это был номер Князева Евгения Анатольевича, который я не смогла удалить из списка контактов. Вернее, не захотела, так как никогда не смогу смириться с потерей дорогого мне человека.

Евгений Анатольевич чаще был Князевым, что абсолютно не мешало нашим отношениям быть теплыми, уважительными и дружескими. Мы познакомились в 1991 г., когда я пришла работать в учебно-научный центр «Унивэкс» при Казанском государственном университете. Князев был директором этого центра — молодой, смелый, полный идей, готовый покорить весь мир. Дружеские отношения сложились еще тогда, а вся последующая жизнь только доказала, что Князев был настоящим человеком, умел дружить, праздновал победы, терпел неудачи, любил свою большую семью, переживал за друзей и помогал им, был профессионалом.

Князев был прост и не прост одновременно. Он жил очень насыщенной жизнью, я бы сказала, что плотность событий порой превышала все

Они не были просто трансляторами уже известных технологий. Они работали в той области, где пути к успеху надо создавать, прокладывая, формируя мировоззрение. Изучение опыта ведущих университетов мира, организация партнерских связей, коммуникация и правильно выстроенный диалог здесь, безусловно, помогали. Но заменить интеллектуальную работу нельзя. Ей они посвятили жизнь.

Евгений Анатольевич всегда был открыт к диалогу, внимателен к работам других исследователей, практиков — они были ему интересны, нужны, он готов был их обдумывать, обсуждать: приятным хриловатым голосом, не торопясь, делая паузы, умея слышать и слушать...

Статьи, которые мы писали для этого специального выпуска журнала, — результат внутреннего диалога с Евгением Князевым и Натальей Дрантусовой о судьбах университетов и высшего образования в России. Мы уверены, что в этом диалоге не поставлена точка, что он продолжается...

разумные пределы. У него не все и не всегда получалось, были неудачи, непонимание, провалы и потери, но Женя всегда старался достичь цели, если она была поставлена. Его упорный характер и профессиональные амбиции оставили яркий след достижений, а человеческие качества — признание, благодарность, любовь и уважение в сердцах людей, с которыми он работал.

Он торопился жить. Наряду с профессиональной деятельностью, которой было почти все подчинено, Женя находил время для обычных человеческих радостей, встреч с детьми и внуками, рыбалках, застолий с друзьями, поездок на дачу в Гаврилково. Меня поражала порой удивительная детскость и веселость, с которыми он воспринимал самые простые вещи.

Я всегда могла рассчитывать на Князева. Он был другом, который способен слушать и слышать, помогать не только словом, но и делом.

Уйдя, Князев стал для меня невосполнимой потерей.

Телефон хранит контакт, а память — голос и образ.